

Opinnäytetyö Turun ammattikorkeakoulu

Myyntityön koulutusohjelma

NMYYNS14

2018

Aleksi Ala-Nissilä

KOKONAISVALTAISELLA PALVELUPROSESSILLA KILPAILUETUA

Aleksi Ala-Nissilä

KOKONAISVALTAISELLA PALVELUPROSESSILLA KILPAILUETUA

Asiakaspalvelu ja palveluprosessin sujuvuus ovat tärkeitä asioita, kun parannetaan asiakastyytyväisyyttä. Autoalalla riittää kilpailua, mutta kokonaisvaltainen palveluprosessi on hyvä kilpailuetu jatkuvasti kehittyvillä ja muuttuvilla markkinoilla. Asiakassuositusarvo toimii hyvänä mittarina yrityksen nykytilasta, mutta sen hyödyntäminen todellisuudessa vaatii tuekseen laajempaa tutkimusta. Työn tavoitteena on löytää mahdollisia kehityskohteita nykyisessä palveluprosessissa ja löytää niihin ratkaisuja.

Tässä opinnäytetyössä on teoriaosuus sekä tutkimusosuus. Työn teoriaosuudessa käsitellään aluksi palveluprosessia ja sen eri vaiheita. Sen jälkeen kuvataan sitä, kuinka asiakas saadaan pidettyä palveluprosessin keskiössä. Lopuksi tarkastellaan myyntiprosessia ja sen nivomista yhteen palveluprosessin kanssa, jotta asiakkaalle voidaan tarjota parasta mahdollista palvelua.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa analysoitiin asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja haastateltiin Varsinais-Suomen Auto-Centerin myyjiä, jotta yrityksen palveluprosessin kehittämiskohteet ja -ideat saadaan selville. Mittarina tässä tutkimuksessa käytetään asiakassuositusarvoa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurimmat ongelmat löytyvät auton etsinnästä, koeajotapahtumasta, auton odotuksesta sekä jälkimarkkinoinnista. Tutkimuksessa löydettiin syitä ja kehitysehdotuksia näille keskiarvoja heikomman arvosanan saaneille asioille.

ASIASANAT:

palveluprosessi, myyntiprosessi, asiakassuositusarvo

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2018 | 33+2

Sirpa Hänti

Aleksi Ala-Nissilä

COMPETITIVE ADVANTAGE WITH OVERALL SERVICE PROCESS

Customer service and the service process itself are very important parts when you try to raise your net promoter score. There is a lot of competition in the car branch but comprehensive service is good competitive advantage in these markets, which are changing and developing all the time. Net promoter score tells about company's present state but if you want to understand it clearly you need also marketing research.

In this thesis, I have theory part and research part. In the theory part I tell about the service process, and what it includes. After that, I talk about that how you can keep your customers in the middle of your service process. At the end, I tell about the sales process, and how you can link that in your service process.

In the research part, I analyze the results of customer satisfaction inquiry. After that, I organize the interviews of sales personnel from Varsinais-Suomen Auto-Center. In these interviews, I try to find parts that need improvement. Indicator in this research is net promoter score.

In this research confirmed that the biggest problems are in searching cars from websites, test drives, waiting for order and after marketing. I found reasons why those are the biggest problem in this research.

KEYWORDS:

service process, sales process, net promoter score

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 ASIAKAS PALVELUPROSESSIN KESKIÖSSÄ	6
2.1 Palveluprosessi	9
2.2 Myynti osana palveluprosessia	10
2.3 Asiakassuositus	15
3 PALVELUPROSESSIN TUTKIMINEN VARSINAIS-SUOMEN AUTO-CENTERISSÄ	17
3.1 Tutkimusmenetelmät	19
3.2 Asiakastyytyväisyyskysely	20
3.3 Myyjähaastattelut	21
4 TULOKSET	22
4.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset	22
4.2 Myyjähaastatteluiden tulokset	23
5 PÄÄTELMÄT	27
LÄHTEET	29

KUVIOT

Kuvio 1. Myyntiprosessin vaiheet.
Kuvio 2. Asiakassuositusarvon laskentatapa.
Kuvio 3. Varsinais-Suomen Auto-Centerin palveluprosessi.
Kuvio 4. Tutkimuksen toteuttaminen.
Kuvio 5. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.
Kuvio 6. Myyjähaastatteluiden tulokset.

LIITTEET

Liite 1. Asiakastyytyväisyystutkimus
Liite 2. Myyjähaastattelut

1 JOHDANTO

”Koskaan ei ole puhuttu niin paljon autoalasta ja sen muutoksista kuin tällä hetkellä” (Koskinen 2017,36). Autokaupan alalla kilpailu on kovaa ja muutoksia tapahtuu koko ajan, joten parhaan palvelun tarjoaminen on edukseen erottautumisessa elintärkeää. Tällä hetkellä sähkö- ja robottiautojen tulo markkinoille puhuttaa. Myös dieselautojen poistuminen markkinoilta on ollut otsikoissa. Autoalaa koettelevat muutokset, joten palveluprosessin korkeatasoisuus täytyy varmistaa muuttuvassa ympäristössä.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan aluksi, mitä asiakkaan pitäminen palveluprosessin keskiössä vaatii yritykseltä. Sen jälkeen käsitellään palveluprosessia sekä myyntiprosessia osana tätä kokonaisuutta. Lopuksi kuvataan, mitä asiakassuositusarvolla tarkoitetaan ja mitä sen kehittäminen vaatii.

Tämän opinnäytetyön kohteena on palveluprosessin kehittäminen asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. Mittarina toimii Net Promoter Score (NPS) eli asiakassuositusarvo. Asiakassuositusarvo on kerätty osana Toyotan asiakastyytyväisyyskyselyä, jonka mukaan asiakassuositusarvo on 80. Tavoitearvo on 65. Arvo ylittää tavoitteen, mutta nykypäivän liiketoiminnassa palvelu on paras keino erottautua, minkä takia kyseistä asiaa lähdetään tutkimaan. Tässä tutkimuksessa etsitään mainittua kokonaistyytyväisyysarvoa alentavat palveluprosessin vaiheet ja selvitetään, kuinka kyseisiä kohtia voitaisiin parantaa.

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakkaan kokemaa palveluprosessia ja sitä, miten asiakassuositusarvoa voitaisiin kohottaa. Tutkimus on tärkeä Varsinais-Suomen Auto-Centerille, sillä asiakastyytyväisyyskyselyitä ei ole aiemmin analysoitu, eikä myyjien näkemyksiä palveluprosessin parantamiseksi ole kerätty.

2 ASIAKAS PALVELUPROSESSIN KESKIÖSSÄ

Asiakaspalvelu on liiketoiminnan tärkeimpiä kilpailukeinoja. Se on tehokas tapa erottautua muista kilpailijoista. Kilpailijoiden on haastavaa kuroa eroa umpeen sellaisiin yrityksiin, joilla on palveluhaluisia, innostuneita, kouluttautumishaluisia ja sitä kautta taitavampia myyjiä. Asiakaspalvelu on iso kokonaisuus, jonka pintana toimii henkilökohtainen palvelu. Asiakaspalveluun kuuluu lisäksi myyntityö, mainonta, myynninedistäminen sekä suhdetoiminta, kuten jälkimarkkinointi. Asiakkaila on odotuksia yritystä kohtaan, joihin vaikuttavat yrityksen omat toimenpiteet, asiakkaan aikaisemmat kokemukset yrityksestä, huhut ja muilta kuullut palautteet yrityksestä, markkinointiviestintä sekä yrityksen imago. Yrityksen tulee muistaa palveluprosessia kehittäessään, että asiakas on kaiken toiminnan keskiössä sekä miettiä, miten asiakas kokee heidän yrityksensä verrattuna kilpailijoihin. Hyvä tapa selvittää tätä on asiakastyytyväisyystutkimukset. Kyseilyn avulla voidaan selvittää, mitkä laatuksiteerit ovat milloinkin asiakkaille tärkeitä, sillä asiakas kokee laadun asiakastyytyväisyyttä korottavaksi asiaksi. Tällöin löydetään mahdolliset laatuksikulut eli näkemyserot asiakkaiden ja yrityksen työntekijöiden välillä. (Lahtinen & Isoviita 1999.)

Palveluprosessilla tarkoitetaan palvelutapahtumien muodostamaa toimintojen sarjaa. Palveluprosessi koostuu palveluntuottajan sekä vastaanottajan vuorovaikutuksesta. Palveluprosessiin kuuluu ainakin kolme vaihetta: aluksi pyritään selvittämään asiakkaan tarpeet. Seuraavaksi nämä tarpeet tulee täyttää. Viimeinen vaihe on lopettaminen, johon kuuluu kaupan päättäminen sekä kaupan jälkitoimet. Yritykset analysoivat ja kuvaavat palveluprosessejaan tarkkaan, sillä yritykset haluavat tietää omien prosessiansa kriittiset pisteet, jotta palveluprosessista voidaan tehdä mahdollisimman nopea, tehokas ja käytännöllinen, mutta kaiken tämän keskellä tulee muistaa, että asiakaskokemus ratkaisee. Palveluprosessia tarkastellaan analyttisesti liiketoiminnan edistäjänä. Ihanteellinen tulos on positiivisuudellaan luokseen kutsuva toimintatapa, jonka läpi käytyään asiakkaalle jää positiivinen olo palvellutta yritystä kohtaan. (Turunen 2013; Valvio 2010, 45–49.)

Asiakaslähtöistä kauppaa lähestytään usein demografisten tekijöiden kautta. Huomiota kiinnitetään ikään sekä taloudellisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Asiakkaat tekevät valintojaan kuitenkin usein arvoperustein, joten esimerkiksi terveyttä ja hyvinvointia edistävät tuotteet ovat kysyttyjä. Aitous, luonnollisuus ja puhtaus rakentavat tuotteelle premium-statusta. Autokaupassa näitä arvoja edustavat esimerkiksi hybridi- ja sähköautojen tuleminen markkinoille. Asiakkaan rooli on muuttunut ja muuttumassa passiivisesta ostajasta aktiiviseksi vaikuttajaksi. Asiakkailla on tämän takia kriittisiä palveluodotuksia ja -tarpeita, mitkä tulee ottaa huomioon asiakasstrategiassa. Koko organisaation tulisi kyetä ylittämään asiakkaan odotukset, jotka ovat aika-, paikka- ja tilannesidonnaisia. (Kuusela & Neilimo 2010, 44–47.)

Operatiivisen toiminnan tasolla avain yrityksen menestymiseen ovat asiakkaat. Yrityksen vastuullinen tehtävä on asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistaminen, jotka tyydyttämällä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista käyvän markkinahinnan, jonka asiakas viime kädessä päättää. Asiakkaat ovatkin todellisuudessa yrityksen ainoita rahoittajia tuomallaan kassavirralla. Muut rahoittajat vaativat sijoituksilleen rahassa mitattavan tuoton, mutta asiakkaalle riittää häntä tyydyttävä tavara tai palvelu, minkä avulla hänen tarpeensa täytetään. (Rissanen 2006, 50.)

Hyvän asiakaspalvelun avulla asiakkaan ostotapahtumasta tehdään helppo, turvallinen ja sujuva. Näin ollen asiakas ei esimerkiksi vahingossa osta itselleen sopimatonta tuotetta. Yrityksille hyvästä palvelusta on etua. Se saa vanhat asiakkaat palaamaan uudelleen ja tuo myös uusia. Hyvä palvelu on yrityksille yhä vahvempi mainos, koska palvelua osataan nykyään vaatia enenevässä määrin. Palvelua saa monessa paikassa, mutta usein sitä kaivataan enemmän kuin mitä sitä saadaan. Nykyään palvelukenttä on laaja toimintojen siirtyessä verkkoon tai viestinnän tapahtuessa sitä kautta. Myyjä onkin yrityksen kasvot kaikkialla tapahtuvissa yhteydenotoissa. Hyvällä asiakaspalvelulla saadaan korkea asiakastyytyväisyys, eli asiakkaan kokema laatu suhteessa asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin voidaan ylittää. (Hannula, Ingberg & Virta 2012, 22; Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016.)

Asiakkaat ovat kiireisiä sekä tiedostavia, ja he haluavat ratkaisut osto-ongelmiinsa nopeasti ja vaivattomasti. Tämän takia monikanavaisuus onkin tärkeässä roolissa, jotta

jokainen asiakas löytää itselleen sopivan keinon osto-ongelmiensa ratkaisemiseen. Yritykselle on tärkeää tuntea omien asiakkaidensa ostokäyttäytyminen, sillä silloin yrityksen palveluprosessia voidaan kehittää asiakasystävällisemmäksi. Tätä kautta asiakas kokee saavansa lisäarvoa juuri kyseisen yrityksen kanssa toimiessaan. Nykyään asiakkaat esimerkiksi toivovat mahdollisuutta itsepalveluun netissä, jotta mahdolliset kaupat voitaisiin tehdä ja palautetta antaa asiakkaan aikataulun mukaan. (Kilpinen & Saarinen 2016, 75; Rope & Vesanen 2003.)

Digitalisaation aikakaudella yritykset eivät enää löydä asiakkaita, vaan toisinpäin. Näin ollen asiakas herkästi kokee jäävänsä yksin tiedonhakua tehdessään. Verkkovierailuista jää yrityksille evästeiden muodossa merkki, jota heidän tulisi käyttää hyödykseen. Mikäli asiakas rakentaa mieleisensä auton heidän verkkosivujensa kautta, tulisi yrityksen kyetä ottamaan yhteyttä häneen tämän jälkeen. Mikäli tätä ei tapahdu tai asiakas ei ilman kohtuutonta vaivaa saa palvelua, hän hakee sitä muualta. Yritysten tulisi aktiivisesti vaikuttaa eri kanavissa, jotta asiakkaan on helppo valita tarjotuista vaihtoehdoista itselleen mieleinen. Asiakasta ei saa unohtaa myöskään jälkimarkkinoinnissa, sillä yhdellä puhelinsoitolla onnistutaan usein saamaan asiakas tuomaan auto huoltoon kyseiseen yritykseen ja näin ollen asiakas ei koe jäävänsä yksin missään palveluprosessin vaiheessa. Tämä onkin perustana pitkälle asiakassuhteelle. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 148–153.)

Asiakaspalvelijat ovat yrityksen näyteikkuna, joten yrityksen hyvä toiminta muilla osa-alueilla heitetään hukkaan, mikäli asiakas näkee vain huonon palvelun. Hyvä asiakaspalvelija ylittää asiakkaansa odotukset, jotka on luvattu markkinoinnissa. Näin ollen myyntiprosessin ja markkinoinnin tulisi tukea toisiaan. Markkinointi luo myyntiprosessille pohjan, jonka avulla asiakas saadaan tulemaan liikkeeseen. Markkinoinnissa asiakkaalle annetaan asiakaslupauksia, jotka myyjän tulee täyttää myyntiprosessissa, jotta päästäisiin sellaiseen lopputulokseen, mitä asiakas markkinointilupausten jälkeen odottaa. Myyjän lisäksi myymälän on tuettava markkinointia ja annettuja lupauksia. Asiakas on valmis maksamaan palvelusta ja myyjän ammattitaidosta, mikäli lupaukset ja palvelu kohtaavat toisensa. Mainonnan avulla voidaan saada lyhytaikaisia asiakassuhteita, mutta kokonaisvaltaisen myynti- ja palveluprosessin tarjoaminen rakentaa pit-

kiä ja kestäviä asiakassuhteita. Tyytyväisen asiakkaan saaminen uudestaan liikkeeseen on huomattavasti helpompaa ja edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. (Aalto & Rubanovitsch 2013, 28–29; Kannisto & Kannisto 2008, 104.)

2.1 Palveluprosessi

Palveluprosessilla tarkoitetaan joukkoa palvelutoimintoja, joiden jokaisen täyttäminen vaatii tietyn määrän resursseja ja työvoimaa. Palveluprosessi jaotellaan yrityksen sisäisiin prosesseihin sekä vuorovaikutusprosessiin asiakkaan kanssa. Nämä prosessin osa-alueet kuvaavat, miten palvelua tuotetaan ja kulutetaan. Palveluprosessia tutkittaessa se erotellaan kaikkiin sen sisältämiin osiin, jolloin tiedetään, minkälaisia resursseja ja työvoimaa jokaisen vaiheen toteutuminen vaatii onnistuakseen. Palveluprosessia tarkasteltaessa tulee myös tiedostaa, missä järjestyksessä palvelun vaiheet toteutuvat ja mitkä niistä ovat kriittisiä asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. Palvelun määrittely pitää sisällään palveluprosessin lisäksi asiakaslupauksen ja asiakashyödyn, ydin-, tuki- ja lisäpalvelut, markkinapotentiaaliarvion, ennusteen myyntivolyymistä sekä kirjauksen kilpailijoista ja kumppaneista. Palveluprosessia tutkiessa tulee miettiä, miten eri vaiheet tehdään asiakkaalle mahdollisimman helpoiksi. Niistä osan voisi esimerkiksi hoitaa verkossa ilman, että asiakkaan täytyy tulla fyysisesti yritykseen käymään. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

Palveluprosessin ydin lähtee liikkeelle jo tehtaan ja jälleenmyyjän yhteistyöstä, jonka tarkoituksena on jakaa tietoa siitä, miten asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä omilla tuotteilla mahdollisimman hyvin. Pienemmät prosessit ovat taas toimintoja, jotka tapahtuvat lähempänä asiakasta, kuten tuotteiden tarkastaminen tai tietyn palvelun osa-alueen korjaaminen ja kehittäminen. Näiden ydin- ja tukiprosessien tutkiminen ja kehittäminen on jatkuvaa työtä, mutta niiden avulla taataan hyvä asiakaskokemus. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 23–27.)

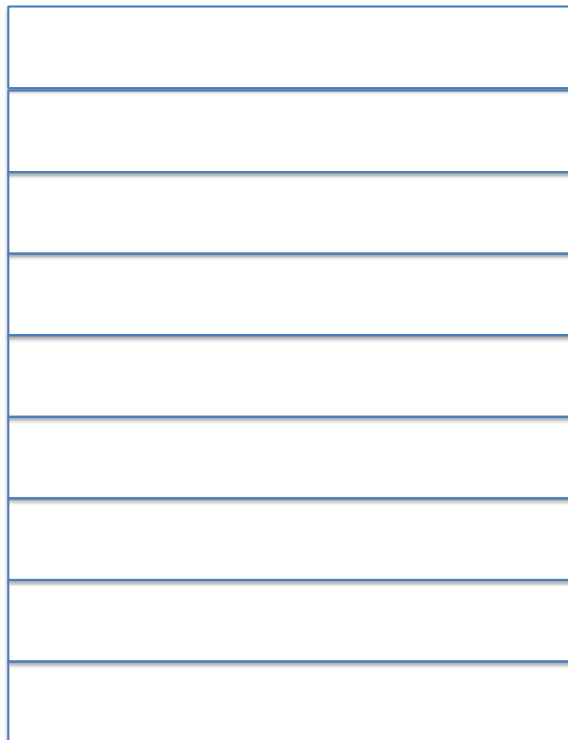
Palvelutapahtumassa on kysymys asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa selvittämisestä ja niiden täyttämisestä. Palvelu on aineetonta toimintaa, jota kulutetaan samalla, kun sitä tuotetaan. Asiakas on tekijänä palvelutapahtumassa, joten sen omistusoikeus on hyvin häilyvä. Palvelukokemus on henkilökohtainen tuntemus. Itse palvelusta

ei saa mitään konkreettista, mutta se määrää, palaako asiakas vai ei. Palveluprosessi kuitenkin ohjaa kohti konkreettista hankintaa eli autoa. Tähän vaikuttaa myös tyytyväisyys ostettuun tuotteeseen. Asiakkaalle jää palvelusta aina joko hyvä tai huono tunne, vaikka hän ei välttämättä osaa selittää, mistä se johtuu. Hyvän tunteen jättämisen avaimia ovat myyjän ystävällisyys ja avuliaisuus sekä ongelman löytäminen ja siihen ratkaisun tarjoaminen. Tällöin myyjän ja asiakkaan välillä syntyy empaattinen yhteys, koska asiakas tuntee itsensä tärkeäksi. Tähän yhteyteen vaikuttavat myös myyjän puheutuminen ja asenne. Huonon kuvan syntymisen yleisimmät syyt ovat välinpitämättömyys, tietotaidon puute tai myyjän ärtyneisyys. Hyvä myyjä osaa luoda asiakkaalle ainutlaatuisen ja merkittävän tapahtuman. Yrityksen onkin muistettava, että kaikki tuotteet on kopioitavissa, mutta saatu palvelu kruunaa tuotteen ja asiakaskokemuksen. (Eräsalo 2011, 12; Halonen 2001, 37; Hannula, Ingberg & Virta 2012, 9; Ojanen 2010, 64.)

2.2 Myynti osana palveluprosessia

Myyminen kuuluu jokaisen ihmisen elämään. Se, kuinka hyvä myyjä olet, määrää elämäsi rajoja. Myynnin taitoja voi käyttää hyödykseen johtamisessa, tiimityössä, parisuhhteessa ja kasvatuksessa. Kyky myydä on ihmissuhdetaitojen aatelia, mutta se vaatii kehitystä. Myytäessä on olennaista poistaa asiakkaalta epävarmuustekijöitä ja muistaa kysyä usein kaupan klousaamista. Myynti on kuitenkin todellisuudessa myös paljon muuta. Se on tavoitteiden siirtämistä asiakkaisiin ja asiakkaan ongelmien selvittämistä ja ratkaisemista. Myyminen on prosessi, jossa olennaisena osana on vuorovaikutus ja jonka tavoitteena on saada asiakkaan kokema arvo suuremmaksi kuin tuotteen hinta. Huippumyyjältä vaaditaan kokonaisvaltaista myyntiprosessin osaamista aina ensimmäisestä asiakaskontaktista jälkihoitoon. Huippumyyjä onnistuu kääntämään hankalatkin asiakastilanteet hyödykseen. Useat asiakkaat arvioivat koko yrityksen myyntiprosessin perusteella, joten sen kunnossa oleminen on parasta imagon nostatusta. (Jarla & Sarasvuola 1998, 7–9; Aalto & Rubanovitsch 2013, 18–19.)

Hyvä myyntiprosessi voidaan jakaa yhdeksään vaiheeseen, joissa myyjällä on ratkaiseva rooli.



Kuvio 1 Myyntiprosessin vaiheet (Hämäläinen ym 2016, 19.)

Valmisteluvaiheella tarkoitetaan liikkeen ja sen ylläpitämien palveluiden yleisilmettä. Liikkeen täytyy olla kutsuva ja verkkosivuilta tulee löytyä tarvittavat tiedot vaivattomasti. Kohtaamisessa asiakkaalle luodaan ensivaikutelma yrityksestä. Katsekontaktia pidetään tämän vaiheen tärkeimpänä toimintana, mutta huomiota tulee kiinnittää myös tervehtimiseen, ulkoiseen olemukseen ja eleisiin. Kolmantena vaiheena on keskustelun aloitus. Hyvä myyjä on aktiivinen ja tiedustelee asiakkailta avuntarvetta ja osaa asettua asiakkaan asemaan. Tämän jälkeen tulee herättää asiakkaan kiinnostus. Myyjältä vaaditaan tietotaitoa ja kykyä vangita asiakkaan huomio ilman, että asiakas kokee myyjän liian tyrkyttävänä tai aggressiivisena. Tämä vaatii myyjältä asiakkaan tarpeen selvittämistä ja perustelua siitä, miten oma tuote kyseisen tarpeen ratkaisee. Myyjän täytyy

kyetä tarjoamaan asiakkaalle myös useita ratkaisumahdollisuuksia tarvittaessa. Tämän jälkeen tulee vastaväitteiden käsittely tilanteen vaatimalla tavalla. Myyjän tulee kyetä perustelemaan kilpailijoita kovempi hinta tai muut mahdolliset vasta-argumentit ilman, että asiakas kokee tämän keskustelun väittelynä. Sopivan ratkaisun löydyttyä siirrytään seitsemänteen vaiheeseen eli päätöksenteon ehdottamiseen. Osa asiakkaista saattaa jättää kaupan tekemättä, mikäli myyjä ei tarjoa hänelle helppoa tapaa sanoa kyllä. Kahdeksantena vaiheena on mahdollinen lisämyynti. Hyvä myyjä oivaltaakin onko lisämyynnille mahdollisuus ja on innostunut myymään lisää. Viimeisenä vaiheena on palvelun jälkitoimet eli maksu, toimitus, luovutus ja kaupan jälkeinen yhteydenpito. Yrityksellä tulee olla selvä ohjeistus, miten tämä kaikki hoidetaan, jotta hyvä palveluprosessi ei kaadu kömpelöön lopetukseen. (Hämäläinen ym 2016, 19-33.)

Kaiken perustana asiakaskeskeisessä myynnissä on luottamus. Sen lisäksi palveluprosessia noudattavan myyjän on kyettävä ammatitaitoiseen yhteistyöhön. Myyjän on oltava hyväntahtoinen ja osoitettava kiinnostusta, huolenpitoa ja moraalista vastuuta. Konkreettinen toiminta on oltava yhtä hyvää tai parempaa kuin mitä on luvattu ja sovitusta asioista pidettävä kiinni. Myyjän on tiedostettava, että hän on ratkaisevassa roolissa asiakassuhteen rakentamisessa, sillä hyvällä toiminnalla saadaan asiakas kokemaan olonsa turvalliseksi. Näitä asiakaskeskeisen myynnin ohjeita seuraamalla päästään kiinni liiketoiminnan ytimeen, joka on arvontuotanto asiakkaalle. Asiakaskohtaamisissa arvoa synnyttävät tarjonta sekä prosessien sujuvuus, joita asiakas arvioi omien odotustensa ja kokemustensa pohjalta. Tätä kutsutaan vuorovaikutusarvoksi. Arvo on määritettävä sen pohjalta, mitä arvontuotantomahdollisuuksia asiakkuus suo asiakkaalle. Asiakas kytkee suhdearvon lähinnä niihin uhrauksiin, joita hän on tehnyt asiakkuuden syntymiseksi, sekä siihen, miten hyvin asiakkuus auttaa häntä omien tavoitteidensa saavuttamisessa. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 35; Häkkinen & Uski 2006, 12-13)

Asiakaspalvelu on yksi harvoista yrityksen prosesseista, joiden olennainen osa on ihmisten kanssa tekemisissä ja vuorovaikutuksessa oleminen. Tämä on kiehtovaa, mutta myös haastavaa. Asiakaspalvelu toimii käsi kädessä myyntiprosessin kanssa. Myyntiprosessissa myyntitaidot ovat koko ajan näyttämöllä. Myyjällä tulee olla myyvä asenne, sekä tarve kehittyä jatkuvasti muutoksen vaatiessa niin. Hyvä myyjä selvittää mahdolliset taustatiedot ja hänellä on hyvä yleissivistys. Tämä on tärkeää siksi, että myyjä voi

reagoida asiakkaan kiinnostuksen kohteisiin rationaalisesti tiedolla. Itse myyntitilanteesta myyjän tulee esittää vuorovaikutustaitojaan ja tiedostaa se, että oheisviestintä on tärkeämpää kuin itse sanat. Myyjän tulee osata kysymystekniikoita, jotta myyntiprosessi voidaan viedä läpi niin, että asiakkaalle jää kohtaamisesta positiivinen mielikuva. Myyjän täytyy osata myös kuunnella, sillä asiakas yleensä itse paljastaa omat tarpeensa, jolloin myyjän tehtäväksi jää ohjailla keskustelua oikeaan suuntaan eli kaupan syntymiseen. Myyntiprosessi ei myöskään lopu kaupan tekoon vaan sen jälkeen alkaa kohtaamisen jälkitoimet eli jälkimarkkinointi ja yhteydenpito. Näin myyjä varmistaa, että asiakas saa vastaukset kaipaamiinsa kysymyksiin ja tätä kautta pitkään jatkuva asiakkuus mahdollisesti syntyy. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio, 2015. 90-113.)

Myynti- ja palveluprosessin onnistumiseksi myyjän on hallittava tuotetietous, myyntitaidot sekä tunnetilat. Optimaalisessa tilanteessa nämä kaikki ovat tasapainossa keskenään ja niitä kehitetään yhtä aikaa. Tuotetietoudella tarkoitetaan oman tuotteen syvälistä osaamista. Myyjän tulee tietää mitä hyötyjä ja etuja omat tuotteet ja palvelut asiakkaalle tarjoavat. Tuotetiedot täytyy tuntea niin hyvin, että myyjä tiedostaa, mikä osa-alue tuottaa asiakkaalle hyödyn ja taas toisaalta, mitkä ovat oman tuotteen heikkoudet. Näitä tulee osata verrata kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin, mutta kilpailijoita ei tule mainita nimeltä. Myyntitaidoilla tarkoitetaan myyntiprosessin ja palveluprosessin sisäistettyä, harjoiteltua ja vaistonvaraista hallitsemista. (Jarla ym. 1998, 10-11.)

Myynnissä äänenkäytöllä on vaikutusta. Myyjän tulee artikuloida selkeästi, sillä se parantaa informaation perille menemistä. Täytesanat vähentävät kiinnostusta ja näin ollen saattavat aiheuttaa haittaa kaupansynnylle. Myyjän tulee tiedostaa myös puheensa painotus ja korkeus. Rauhoittavalla mutta voimakkaalla matalalla äänellä puhuttaessa ja oikeita sanoja painottamalla varmistetaan, että informaatio siirtyy toivotulla ja mielekkäällä tavalla asiakkaan näkökulmasta. Ei saa puhua liian nopeasti, sillä asiakkaalle täytyy jättää aikaa käsittää informaatio, jota hän vastaanottaa. Asiat, jotka ovat myyjälle selkeitä eivät välttämättä asiakkaalle sitä ole. Puheen sävyn tulee myös olla lämmin ja innostunut. Viimeisenä puheen tehokeinona myyjä voi käyttää tauotusta keskellä lausetta. (Vuorio 2008, 83–85.)

Yritysten toimintaympäristö ja toimintamallit muuttuvat koko ajan. Suurimmat muutos-paineet kohdistuvat tuote- ja palvelukehitykseen. Myyjällä onkin tärkeä rooli varmistaa asiakkaan äänen kuuluvuus yrityksessä. Muutokset luovat yrityksille kuten myös yrityksessä toimiville myyjille haasteita. Nämä haasteet tulisi kyetä muuttamaan mahdollisuuksiksi kehittämällä myynti- ja palveluprosessia tilanteen vaatimalla tavalla. Toisinaan myyjät saattavat omaksua muutoksia hitaasti tai vastustaa niitä. Muutosvastarinnan syyt ovat usein tunneperäisiä tai asennepohjaisia. Muutosvastarintaa esiintyy usein siksi, koska myyjä ei halua muutosta, sillä se saa aikaisemmin tehdyn työn tuntu- maan turhalta. Usein suurinta vastarintaa yritys kohtaa kokeneilta ja hyvää tulosta teke- viltä myyjiltä, sillä he kokevat tietävänsä kaikesta kaiken ja näin ollen eivät ole valmiita kouluttamaan itseään lisää. Tämä onkin hankala jarru yritykselle, joka yrittää muuttua yhteiskunnan mukana ja säilyttää tätä kautta korkean palvelun tason. Yhteiskunnan muuttuessa muutoksia joka tapauksessa tarvitaan myös organisaation sisällä, jotta yri- tyksen toiminnan sujuvuus säilytetään. Muutoksia mietittäessä ei voida unohtaa myyn- tiprosessin perusedellytystä eli asiakkaan ongelman ratkaisemista yrityksen tarjoamien tuotteiden sekä palveluiden avulla. Ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi myyjän tulee tunnis- taa minkälaisesta myynnistä on kyse. Vaihtoehtoina ovat suhddepohjainen myynti, jolla tähdätään pitkään asiakkuuteen vai onko kyseessä suoritepohjainen myynti, jolloin myydään selkeästi ja ensisijaisesti tuotetta. (Kortelainen & Kyrö, 2015. 8-19; Vuorio, 2011. 108–109.)

Myyjän työhön vaikuttaa onko asiakkaana yritys vai kuluttaja. Myyntiprosessi on pitkä- kestoisempi ja haastavampi, kun asiakkaana on yritys. Tällöin myyntiprosessi lähtee liikkeelle prospektin tavoittamisesta. Yritykselle myytäessä myyjän tulee siis selvittää asiakasyrityksen päättäjät sekä vaikuttajat. Mikäli mahdollinen tuleva asiakas on kiin- nostunut syntyy liidi, joka myyjän tehtävänä on muuttaa myyntimahdollisuudeksi. Yri- tyksessä päätöksentekoon voivat vaikuttaa esimerkiksi ammattiohjat, aiheen asian- tuntijat, ostettavan tuotteen tulevat käyttäjät, sisäiset sponsorit, portinvartijat tai korkean tason päättäjät. Myyjän tulee vakuuttaa näistä tarvittaessa jokainen, mikä vaatii hyvää tilannetajua. Mikäli myyjä onnistuu tässä hänen tehtävänä on saada kauppa päätök- seen. (Aapola, 2012. 64–65)

2.3 Asiakassuositus

Asiakastyytyväisyyden mittaamiselle on nykyään runsaasti erilaisia tapoja. Palveluprosessista mitataan yleensä palvelujen tuottamistapoja sekä kuluttamiskokemuksia. Asiakastyytyväisyyden analyysi on usein osa yrityksen laatujohtamista. Suoraan asiakaspalvelun tyytyväisyyttä mittaavia keinoja ovat Net Promoter Score eli asiakassuositusarvo, asiakastyytyväisyyskyselyt sekä mystery shopping. Enemmistö yrityksistä käyttääkin jotain näistä tavoista mitataksaan palvelun laatua tai asiakaskokemusta. Yrityksen on olennaista löytää itselleen paras mittari, joka ei vaadi liikaa manuaalista työtä. Mittausten tuloksia useilla yrityksillä heikentää mittausten epäsäännöllisyys sekä mitaustulosten tallentamisen ja hallinnoinnin haasteet. (Tirkkonen 2014; Provad 2017.)

Net Promoter Score eli asiakassuositusarvo on hyvä työväline yrityksille. Sen avulla yritys voi selvittää toteutuuko asiakaslähtöinen palveluprosessi niin, että asiakas kokee saavansa prosessista arvoa. Mikäli asiakas kokee palveluprosessin itselleen arvokkaaksi hän on myös valmis suosittelemaan kyseistä yritystä muille. NPS-arvon avulla yritys saa kerättyä myös tietoa asiakkaan mahdollisesta sitoutumisesta yritykseen myös tulevaisuudessa. (Eger & Micik, 2017. 142.)

Asiakassuositusarvo kertoo yritykselle asiakastyytyväisyyden tason ja ennustaa samalla yrityksen mahdollista kasvupotentiaalia. Asiakassuositusarvon mittauksessa käytetään asteikkoa 0-10. Vastausten perusteella asiakkaat jaetaan kolmeen ryhmään promootoreihin, passiivisiin käyttäjiin sekä tuotetta arvosteleviin. Arvosanan 9 tai 10 antavat ovat luotettavia asiakkaita eli promootoreita, joiden kanssa on onnistuttu luomaan asiakassuhde, joka todennäköisesti jatkuu myös tulevaisuudessa. Passiiviset käyttäjät ovat antaneet arvosanan 7 tai 8 ovat tyytyväisiä palveluun, mutta tulevat vertailemaan tarjouksia kilpailijoiden kanssa myös tulevaisuudessa. Arvosanan 0-6 antaneet eli arvostelevat asiakkaat saattavat vahingoittaa brändiä tai yrityksen mainetta esimerkiksi kertomalla tutuilleen myös tätä negatiivista palautetta. (Net promoter network 2017.)

Asiakassuositusarvo lasketaan laskemalla kaikkien näiden kolmen ryhmän prosentuaalinen osuus. Arvostelevien asiakkaiden prosentuaalinen määrä vähennetään promoot-

torien eli luotettavien asiakkaiden määrästä, mistä syntyy asiakassuositusarvo. Jos esimerkiksi kyselyyn on vastannut 100 henkeä joista arvostelijoita on 10, passiivisia käyttäjiä 20 ja luotettavia asiakkaita 70, lasketaan asiakassuositusarvo 70%-10%, joka on siinä tapauksessa 60%. Näin ollen 60% asiakkaista suosittelee yritystä. Tämä laskentatapa merkitsee sitä, että esimerkiksi arvosanan 8 antaneiden määrä ei suoraan vaikuta asiakassuositusarvoon, vaan vain parhaat, 9 ja 10, antaneet vaikuttavat arvoa korottavasti ja vastaavasti arvostelijoiden määrä laskee sitä. Asiakassuositusarvo voi olla mitä tahansa miinus 100:n ja 100:n välillä. (Net Promoter Network 2017.)

Asiakassuositusarvo ei kuitenkaan ole riittävän täsmällinen yksinään. Järjestelmää kritisoivat tahot huomauttavat, että se ei kerro syytä siihen, miksi osa asiakkaista on arvostelijoita vaan tämän selvittäminen vaatii tuekseen muita mittauskeinoja esimerkiksi laadullisia haastattelututkimuksia. (Net Promoter Network 2017.)

Asiakassuositusarvon ymmärtäminen vaatii rinnalleen asiakastyytyväisyyskyselyn tai markkinatutkimuksen, jotta ongelmakohdat voidaan löytää. Yrityksellä tulee olla myös suunnitelma siitä, mitä toimenpiteitä tietynlaiset tulokset vaativat, jotta niistä voidaan hyötyä ja välttää virheitä tulevaisuudessa. (Net Promoter Network 2017.)

Henkilöt, joille heidän ystävänsä olivat suositelleet yritystä ostivat neljä kertaa useammin kuin asiakkaat, joille yritystä ei oltu suositeltu. 83% tyytyväisistä asiakkaista ovat valmiita suosittelemaan yrityksen tuotteita ja palveluita. 40% pienyrittäjistä kertoo, että suositukset tuovat yritykselle enemmän tulosta kuin perinteinen markkinointi. Aktiiviset asiakkaat, jotka pitävät brändistä käyvät yrityksen verkkosivuilla yhdeksän kertaa useammin kuin passiiviset asiakkaat. Asiakassuositusarvon pitäminen korkealla on siis parasta markkinointia, mitä yritys voi tehdä. (Vaughan 2013, 53.)

3 PALVELUPROSESSIN TUTKIMINEN VARSINAIS-SUOMEN AUTO-CENTERISSÄ

Varsinais-Suomen Auto-Center Oy on vuodesta 1987 toiminut perheyritys, jolla on kolme täyden palvelun autotaloa Lounais-Suomessa: Raisiossa, Loimaalla ja Forssassa. Yritys työllistää noin 90 henkeä, ja se myy ja huoltaa Toyotaa ja Lexusta sekä tarjoaa huoltopalveluita myös Mercedes-Benzille, Peugeotille ja Citroenille.

Varsinais-Suomen Auto-Centerissä asiakassuositusarvon parantaminen ja sen pitäminen korkealla on hyvin tärkeää. Auto-Center hyötyy siitä ensinnäkin rahallisesti, kun raja-arvo ylitetään. Asiakassuositusarvo on tärkeä myös siksi, että sen avulla voidaan todistaa asiakkaille palvelun laatu ja parhaassa tapauksessa sitä voidaan käyttää myös markkinoinnin välineenä. Auto-Center on vahvistanut ja tarkentanut palveluprosessiaan viime vuosina, jotta asiakassuositusarvon parantaminen olisi helpompaa. Auton luovutuspaikkaa ja autojen esillä oloa on paranneltu uuden hallin avulla, jotta tuotteet olisivat mahdollisimman myyviä jo itsessään. Tämän opinnäytetyön tutkimus osuudessa käsitellään aluksi palveluprosessin nykyistä tilannetta, minkä jälkeen siirrytään asiakassuositusarvon analysointiin sekä sitä korottaviin parannusehdotuksiin. Tutkimuksen eteneminen on selostettu tarkemmin luvussa 3.1.

Laskentatapa



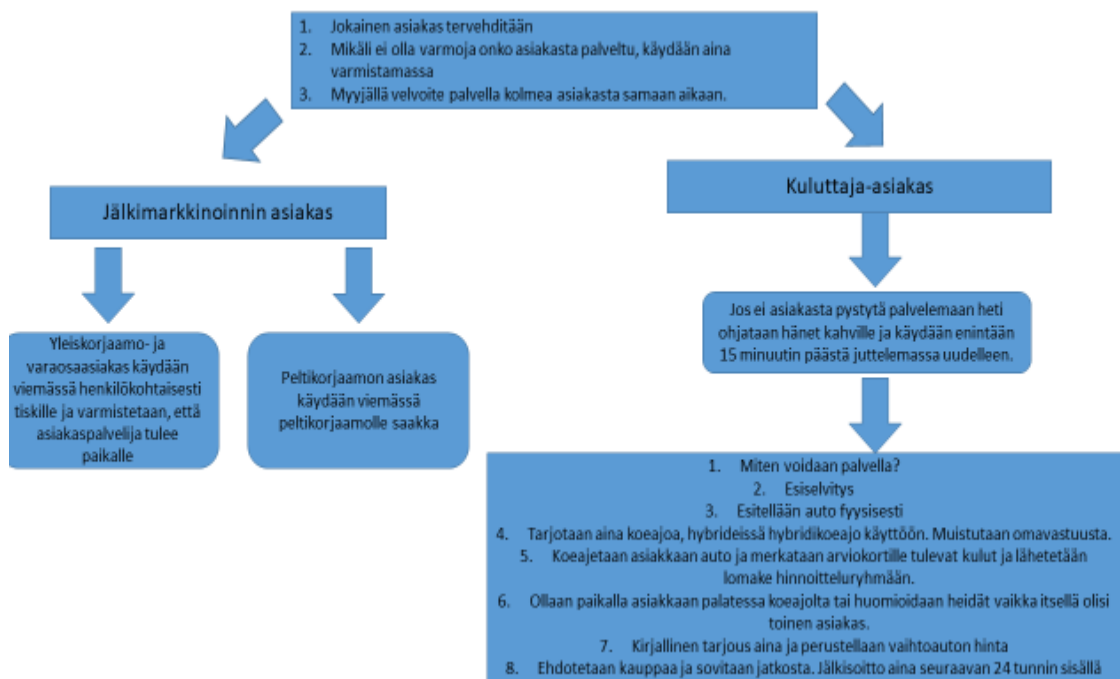
Suosittelijoiden osuus – Kriittisten osuus = Suosittelutoteutuma-% eli CRS-%



Kuvio 2 Asiakassuositusarvon laskentatapa (Toyota, 2017.)

Yllä oleva laskentatapa on esimerkki Toyotan käyttämästä tavasta laskea asiakassuositusarvo prosentti eli CRS (customer recommendation survey). Toyota on päättänyt ottaa käyttää tämän, mutta laskentapa tässä on täysin sama kuin aiemmin puhutussa NPS:ssä.

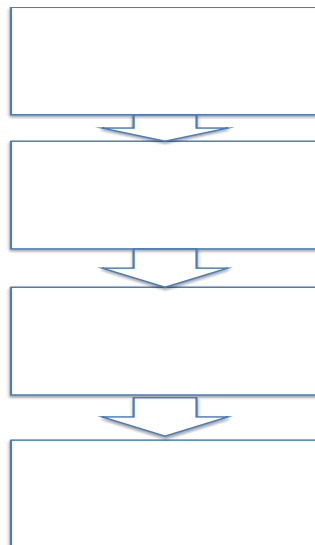
Kuviossa 3 on eritelty Varsinais-Suomen Auto-Centerin palveluprosessin ohjeistus myyjän näkökulmasta. Nykytilanteessa myyjältä oletetaan siis kykyä palvella useaa asiakasta samanaikaisesti ja kykyä ohjata tarvittaessa asiakkaat muiden palveltavaksi. Tärkeimpänä asiana palveluprosessissa on asiakkaan huomioiminen nopeasti ja huomion ylläpitäminen, vaikka myyjällä olisi useita asiakkaita yhtäaikaista. Kuviossa esitetään, miten ja missä järjestyksessä palveluprosessi on tarkoitus viedä läpi.



Kuvio 3 Varsinais-Suomen Auto-Centerin palveluprosessi

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri tutkimusmenetelmää. Aluksi analysoitiin asiakastytyväisyyskyselyt ja kerättiin niistä tulokset ylös. Näiden pohjalta rakennettiin myyjähaastattelu, jonka tulokset analysoitiin. Lopuksi näitä kahta tutkimustapaa analysoitiin rinnakkain, mitä kautta päästiin päätelmiin. Tutkimuksen edistyminen on kuvattu myös kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimuksen toteuttaminen.

Tutkimus toteutettiin Auto-Centerin Raison toimipisteessä. Tutkimuksessa käytetään aineistona Toyota Motor Corporationin (myöhemmin käytetään nimeä Toyota), keräämiä asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia, jotka on analysoitu tätä tutkimusta varten. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten pohjalta luotiin haastattelu myyjille. Näiden kahden aineiston pohjalta on saatu kattava kuva yrityksen nykyisen palveluprosessin tasosta ja sen kehittämiskohteista. Palveluprosessin mittarina tutkimuksessa toimii asiakassuositusarvo, jonka tulokset on kerännyt ja luovuttanut Toyota. Asiakassuositusarvo valittiin mittariksi, koska Toyota seuraa jälleenmyyjänsä tuloksia ja palkitsee bonuksilla yli 65 arvon saavat jälleenmyyjät. Näin ollen kyseinen arvo oli luonnollinen mittari tutkimukselle. Varsinais-Suomen Auto-Centerissä aineistoa on kerätty myös

mystery shopping -menetelmällä, mutta tutkimuksessa selvisi, ettei kyseinen aineisto tuo lisäarvoa tälle tutkimukselle, koska mystery shopping mittaa enemmän tietotaidon tasoa kuin palveluprosessia. Tällä hetkellä mystery shoppingin arviointi on myös painotettu hybridiautojen myyntiin, joten siitä ei olisi saatu kokonaisvaltaista kuvaa palveluprosessista.

3.2 Asiakastyytyväisyyskysely

Toyota kerää uuden auton ostaneilta asiakkailtaan tyytyväisyyskyselyn avulla tietoa palveluprosessista. Tämän tutkimuksen aineiston on kerännyt Toyota, mutta se analysoitiin tätä tutkimusta varten. Csmile-portaalin kautta on mahdollista päästä käsiksi kyselyn tuloksiin. Sen avulla on myös mahdollista tutkia haluamansa ajanjakson asiakas-suositusarvon kehittymistä. Kyselyssä on 11 kohtaa läpi palveluprosessin, minkä lisäksi selvitetään, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelee kyseistä yritystä tutuilleen. Arvosteluasteikko on 0–10, joissa 0 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 10 täysin samaa mieltä. Mahdollisuus on valita myös ei mielipidetä -kohta, jos kyseistä palvelua ei tarjottu tai käytetty. Tässä tutkimuksessa on käytetty sataa vastaajaa aikaväliltä 25.7.2017–1.11.2017.

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset:

1. Ennen käyntiäni sain luotettavaa tietoa www.toyota.fi sivuilta.
2. Liikkeessä minua kohdeltiin ystävällisesti ja asiantuntevasti.
3. Kaupankäynnin aikana automyyjä selvitti autoa koskevat tarpeeni ja antoi minulle asiaankuuluvaa tietoa.
4. Koeajon aikana pääsin tutustumaan autoon itselleni sopivalla tavalla.
5. Automyyjä ei painostanut. Vaan auttoi minua asiantuntevasti päätöksenteossa.
6. Neuvottelu myyjän kanssa oli avointa ja asiakaslähtöistä.
7. Myyjän tekemä tarjous oli reilu ja selkeä.
8. Auton toimituksen aikana myyjä piti minut riittävän hyvin ajan tasalla.
9. Autoni luovutettiin minulle sovittuna aikana ja sovituksessa kunnossa
10. Auton luovutustapahtuma täytti odotukseni.
11. Auton luovutuksen jälkeen myyjä oli minuun yhteydessä varmistaakseen, että olin tyytyväinen ja sain vastaukset mahdollisiin epäselviin asioihin.

3.3 Myyjähaastattelut

Myyjähaastatteluissa selvitettiin myyjien näkökantoja Varsinais-Suomen Auto-Centerin toimintatapoihin. Miten he näkevät palveluprosessin ja siihen kohdistuvat ongelmat sekä vahvuudet? Myyjäkyselyissä pureuduttiin aluksi palveluprosessiin, joka toimi samalla haastattelun avaajana. Myyjille näytettiin muistin virkistykseksi palveluprosessin kuvio 3 sivulta kahdeksantoista, jotta alkutilanne saatiin mahdollisimman selkeäksi. Tämän jälkeen paneuduttiin heikommat arvosanat saaneisiin kohtiin ja pyydettiin myyjää pohtimaan näiden syitä. Lopuksi selvitettiin myyjien näkökantaa siihen, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa ja millä asiakassuositusarvoa saataisiin korotettua. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen tiloissa seitsemää myyjää heidän toimistoissaan. Kyselyyn vastasi niin yli 20 vuotta yrityksen palveluksessa olleita myyjä kuin myös noin vuoden yrityksessä olleita automyyjätraineita. Tämän ansiosta kyselyyn saatiin hyvä perspektiivi erilaisista elämäntilanteista ja työkokemuksen määrästä. Haastattelussa kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä, mutta vastausten yhteydessä esitettiin lisäkysymyksiä tarvittaessa, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman kattavia.

Analysoin saamani haastattelumateriaalin yhtenä kokonaisuutena. Etsin eroja pitkään firmassa olleiden ja vähän aikaa firmassa olleiden vastausten väliltä. Analysoin haastattelutulokset omana kokonaisuutenaan ja vertasin niiden tuloksia vasta sen jälkeen asiakastytytyväisyyskyselyiden tuloksiin.

4 TULOKSET

Tuloksissa käsitellään aluksi asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia ja kerrotaan suurimmat ongelmakohdat. Tämän jälkeen tuloksissa käsitellään myyjien kehitysehdotuksia asiakastyytyväisyyskyselyistä esiin nousseisiin kohtiin sekä käsitellään yleisiä palveluprosessin kehittämis ehdotuksia.

4.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Tutkimuksesta kävi ilmi, että suurimmat puutteet tällä hetkellä ovat etsinnässä, koeajoissa, odotuksessa sekä seurannassa, kuten kuviosta 5 nähdään. Nämä ovat myös ainoat kategoriat, joissa vastausten keskiarvo on alle 9. Kyseisten kategorioiden vastausten keskipoikkeama on 1,2-2,7 välillä. Kyseiset tulokset koskevat ainoastaan uusien autojen palveluprosessia.

Etsinnällä asiakastyytyväisyyskyselyssä tarkoitetaan sitä, kuinka helposti verkkosivuilta on mahdollista löytää tietoa ennen liikkeeseen tuloa eli kerätä ennakkotietoja ennen varsinaista kontaktia jälleenmyyjään. Koeajolla tarkoitetaan koko koeajotilannetta eli miten auto luovutetaan, missä kunnossa auto on ja miten hyvin auton käyttöön opastetaan. Odotuksella tarkoitetaan tilaussopimuksen solmimisen jälkeistä aikaa ennen auton luovutusta uudelle omistajalle. Viimeinen kohta, joka tuloksissa nousi esille on seuranta eli jälkimarkkinointi ja luovutuksen jälkeinen yhteydenpito.

Asiakassuositusarvo on tällä hetkellä 80. Tälle vuodelle siihen ei ole asetettu tavoitearvoa, sillä riittää kun Toyotan vaatima 65 leikkuri ylittyy, jotta he maksavat palkkiota yritykselle. Kyseinen arvo on hyvin raadollinen sillä jos asiakas antaa muuta kuin 9 tai 10 koko yrityksen keskiarvo putoaa rajusti.



Kuvio 5 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

4.2 Myyjähaastatteluiden tulokset

Asiakastyytyväisyyskyselyistä selvisi, että heikoimmat arvosanat saatiin Toyotan nettisivuista, koeajosta, toimituksen aikaisessa yhteydenpidossa sekä jälkihoidossa. Myyjähaastatteluissa käytiin läpi näitä keskeisimpiä kehittämiskohteita, joihin liittyviä tuloksia on kuvattu seuraavaksi. Kuvioon 6 on kerätty jokaiseen prosessiin liittyvät ongelmakohdat. Itse tekstissä nämä kohdat on avattu tarkemmin.

Palveluprosessin kehittämisessä tärkeimmäksi asiaksi nousivat osastojen välinen yhteistyö. Myynnin, huollon, pesupalveluiden ja vuokrauspalveluiden on toimittava saumattomasti yhteen, jotta asiakas voi saada kokonaisvaltaista palvelua, mikä tyydyttää kaikki hänen tarpeensa. Tämä yhteistyö on myös tärkeää uuden auton saapuessa liikkeeseen, jotta se on oikeaan aikaan valmis ja juuri sellaisena kuin asiakkaan kanssa on kauppakirjassa sovittu. Yhteistyön toimiessa hyvin saadaan myyjän työkuormaa lasketuksi, koska hän on kuitenkin aina asiakkaansa yhteyshenkilö, joten mitä vähemmän

ylimääräisiä työtehtäviä myyjä huonon palvelun takia saa sitä enemmän hän ehtii keskittyä uusien asiakkaiden palveluun. Asiat kannattaa siis hoitaa kerralla kuntoon, jotta niihin ei tarvitse myöhemmin palata uudelleen. Myyjillä on haastatteluiden perusteella tarjolla kaikki tarvittavat työkalut, jotta palveluprosessi onnistuisi. Kaiken palvelun keskiössä on asiakas, joka täytyy kaikissa palveluprosessin toiminnoissa ja niiden muutoksissa muistaa. Palveluprosessin onnistumisen kannalta olennaista on myös se, että myyjä nauttii asiakastyöstä, koska näyttelemällä ei voi saada tyytyväisiä asiakkaita. Palvelussa on haastatteluiden mukaan todella tärkeää asiakkaan lukeminen ja sitä kautta oikeanlaisen palvelun tarjoaminen oikeaan aikaan. Jokainen asiakas on erilainen, joten toisen asiakkaan saattaa ajaa pois liian aggressiivinen palvelun tarjoaminen, kun taas toinen kokee jääneensä ilman palvelua, jos myyjä ei ole heti kysymässä avuntarvetta.

Palveluprosessin kehittämiskohteiksi kyselyssä nousi autojen luovutustilan parantaminen, kiitoskortti, parempi yhteistyö, esitteet ja ajanhallinta. Luovutustilan parannuksilla toivottiin entistä juhlavampaa tilaa, koska auton luovutus on koko myyntiprosessin paras hetki sekä asiakkaalle, että myyjälle. Luovutustilan yhteyteen toivottiin esimerkiksi omaa loungea, jossa voitaisiin ottaa rauhassa kupit kahvia ennen varsinaisen autonluovutuksen aloittamista. Myyjät toivoivat myös maahantuojan lähettävän asiakkaille kiitoskortin sähköpostitse juuri kyseisen ostetun auton kuvalla varustettuna, sillä se olisi luonnollinen aloitus jälkihoidolle. Kortissa olisi myös tarvittavat yhteystiedot kysymysten varalta, jotta asiakkaan olisi helppoa tarvittaessa ottaa yhteyttä. Myyjät toivoivat kyselyissä myös parempaa yhteistyötä niin toistensa kuin myös eri osastojen välillä. Se on heidän mukaansa kehittynyt runsaasti, mutta ongelmia on esimerkiksi lomien aikaan jos myyjät valtuuttavat tehtäviä toisilleen. Provisiopalkkaisessa työssä toisten asiakkaiden hoito ei ole riittävän vilpittöntä. Yhteistyö osastojen välillä on myös tärkeää, sillä esimerkiksi varustelussa tehty virhe kaatuu myyjän niskaan hänen ollessa asiakkaan yhteyshenkilönä. Myyjät kehuivat parempien esitteiden tuloa heidän työkaluikseen, mutta toivoivat niitä vielä lisää. Niiden avulla asiakkaalle on helppo näyttää määrättyjä asioita ja asiakas pystyy niihin tutustumaan aina myös jälkeenpäin. Viimeisenä kehittämiskohteenä myyjät nostivat esiin ajanhallinnan. Tekniikan kehittyessä myös vaihtoautoista löytyy niin teknisiä autoja, että ne vaativat uutta autoa vastaavan luovutuksen, joten siihen on varattava riittävästi aikaa. Kaikki myyjät eivät varaa kuitenkaan aikaa tähän riittävästi, mikä huonontaa kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun kuvaa.

Toyotan nettisivuista kysyessäni jokainen myyjistä kritisoi niitä hankaliksi ja epäselkeiksi. Niistä on vaikeaa ja hidasta löytää informaatiota ja usein asiakkaiden täytyykin turvautua kysymään myyjiltä haluamansa tieto. Myyjien mukaan tähän on pyritty puuttumaan, mutta Toyota on suurena organisaationa hidas tekemään muutoksia. Koeajojen arvosanan nostamiseksi myyjät nostivat esille auton hyvän esittelyn aina ennen koeajoa. Asiakkaalle tulee tarjota mahdollisuutta, että myyjä tulee koeajolle mukaan. Tämä on olennaista varsinkin silloin, jos asiakas esimerkiksi ei ole ajanut automaattivaihteista autoa aikaisemmin. Myyjien tulisi aina myös varmistaa, että autot ovat siistejä ja että niissä on bensiiniä. Ongelmaksi nousi myös esittelyautojen vähäinen määrä. Osa niistä on myyjillä työsuhdeautoina, joten kaikki mallit eivät välttämättä ole paikalla esimerkiksi viikonloppuisin kun kaikki myyjät eivät ole töissä. Tähän tarjottiin vaihtoehtoksi suurempaa investointia esittelyautoihin. Yhteydenpito toimituksen aikana on kehityksen alla ja siihen tarjotaankin tällä hetkellä my Toyota -palvelua, jossa asiakas voi itse seurata missä auto liikkuu ja milloin se saapuu liikkeeseen. Tämä tulee kyselyn mukaan ratkaisemaan ainakin osan tähän kohdistuvista ongelmista. Viimeisenä ongelமாகোতনা oli jälkihoito. Aiemmin mainitsemani kiitoskortti olisi yksi askel tähän. Kyseilyssä ongelmaksi nostettiin se, että asiakkaat eivät välttämättä ensimmäisillä yhteydenotoilla vastaa, jolloin soittaminen saattaa unohtua. Näin ollen kiitoskortti tavoittaisi kaikki asiakkaat, vaikka he eivät pääsisi vastaamaan puhelimeen. Tätä kautta jokainen asiakas tulisi huomioiduksi auton luovutuksen jälkeen.

Kuvio 6 Myyjähaastatteluiden tulokset

Myyjähaastatteluiden mukaan olennaisin keino saada asiakassuositusarvo pidettyä korkealla on kysyä paljon ja varmistaa jatkuvasti, että toimii asiakkaan toivomalla tavalla ja vastaa häntä askarruttaviin kysymyksiin. Suurella kysymysmäärällä asiakkaan tarpeet tulevat myös esille, joten ne on mahdollista täyttää. Myyjältä vaaditaan tietotaitoa, jotta asiakkaan kysymyksiin kyetään vastaamaan laajasti ja asiakasta tyydyttävällä tavalla. Myyjän tulee olla varma siitä, että asiakas myös tietää tulevaisuudessa mistä hän saa vastaukset kysymyksiinsä, mikäli niitä ilmaantuu myöhemmin. Joskus tapahtuu myyjästä riippuvia tai riippumattomia virheitä ja tällöin ne tulee myöntää suoraan ja kertoa miten ja milloin ne korjataan. Kun virheet myönnetään suoraan ja reilusti, se ei yleensä laske asiakkaan antamaa arvosanaa. Asiakkaan antamaan arvosanaan vaikuttaakin palveluprosessi kokonaisuudessaan kaupan alusta loppuun. Tämän takia asiakkaalle tuleekin hyvän myyntiprosessin lisäksi kertoa selkeästi miten ja mistä hänen muut tarvitsemansa palvelut kuten huolto löytyy ja miten sinne varataan aika. Hyvän asiakassuositusarvon saamiseksi auton täytyy olla myös siinä kunnossa ja siihen aikaan valmiina kun on sovittu. Hyvä arvosana saadaan silloin kun saadaan oikeanlainen kompromissi välirahan ja palvelun välillä. Kyselyistä kävi kuitenkin ilmi, että joillekin asiakkaille väliraha on kaikki kaikessa ja sen osuessa kohdalleen palveluun ollaan tyytyväisiä. Normaalissa tilanteessa myyjän on kuitenkin kyettävä tarjoamaan asiakkaalle muutakin kuin pelkästään sopiva väliraha. Tärkeää on luovutustilanteessa vielä kysyä asiakkaalta, miten hän koki palveluprosessin ja selvittää mahdolliset ongelmakohdat. Tällä toimella saadaan usein myös parempia arvostuksia, kun asiakas on saanut purkaa mahdolliset ongelmat jo ennen palautteen täyttämistä.

5 PÄÄTELMÄT

Tässä kappaleessa kokoaan yhteen tulokset ja esitän päätelmiä, joilla kyseisiä ongelmakohtia voitaisiin parantaa. Tässä kappaleessa käsitellään suoria parannusehdotuksia Varsinais-Suomen Auto-Centerin palveluprosessiin.

Koeajettaviin autoihin tulisi investoida enemmän, jotta voitaisiin taata asiakkaalle mahdollisimman nopea koeajolle pääsy. Tällä hetkellä ongelmana on se, että suuri osa koeajoautoista on myyjien työsuhdeautoina, joten jos myyjällä on vapaapäivä tai hän on hoitamassa asioita muualla, saattaa vastaan tulla tilanne, että kyseistä autoa ei ole paikalla. Tällä voitaisiin myös taata, että asiakas pääsee ajamaan juuri sellaista autoa, jonka haluaa ostaa. Koeajoautot tulisi myös tarkastaa jokaisen koeajon jälkeen tarkemmin, jotta autojen siisteys ja polttoaineen riittävyys voidaan taata seuraavalle asiakkaalle. Samalla voitaisiin aina myös tarkastaa, että autot ovat oikeilla paikoilla ja ettei niihin ole tullut vauriota edellisen asiakkaan ajon aikana. Koeajokäytännön parantaminen jo itsessään vaikuttaisi asiakassuositusarvoon korottavasti. Asiakkaan kokemus koeajosta saataisiin luotua paremmaksi, kun kaikki ylimääräinen viive ja odottelu saataisiin minimoiduksi.

Palkkauksen muokkaamisella voitaisiin myös kehittää palveluprosessia. Nykyinen provisiopalkkamalli ajaa myyjiä sellaiseen tilanteeseen, että he myyvät mieluummin tuotteita, mistä taloudellinen hyöty itselle on suurempi. Tällöin he saattavat palvella toivotua nopeammin asiakkaat, joista tietävät itse hyötyvänsä vähemmän. Muuttamalla palkkauksen kiinteäksi provisioksi eli pohjapalkan päälle tulisi tietty summa jokaisesta kaupasta, voitaisiin välttyä tällaisilta tilanteilta. Sen avulla voitaisiin taata jokaiselle asiakkaalle tasavertainen laatu palveluun.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen sisältä löytyy paljon tietoa siitä mikä yrityksen nykyisissä prosesseissa toimii ja toisaalta myös ongelmista, joten tämä palaute tulisi kerätä paremmin. Käytännössä keino tähän voisi olla yksinkertaisimmillaan sähköposti-osoite, jonne parannukset voitaisiin lähettää. Vastaanottajiksi kuuluisivat johtoportaan

jäsenet ja näin ollen he voisivat käsitellä palautteen helposti ja tarvittaessa tehdä parannuksia toimintaan. Varsinais-Suomen Auto-Centerissä järjestetään myyjäpalavereja joka toinen viikko, joten palautteen keruusta voisi tehdä oman osionsa myös sinne. Jossain määrin sitä tapahtuukin, mutta kehittämisen varaa siinä vielä on.

Tutkimusta tehdessä nousi esiin, että palveluprosessiin Varsinais-Suomen Auto-Centerissä vaikuttaa useat ulkoiset tekijät. Esimerkiksi nettisivut ja mystery shopping -raportit ovat maahantuojan ja Toyotan luomia apuvälineitä. Näistä löytyi puutoksia, joten olisi ehdottoman tärkeää saada tämäkin yhteys toimimaan paremmin, jotta molemmat voisivat näistä yhteisistä toiminnoista hyötyä. Tässä syyksi nousee muun muassa kulttuurierot. Kansainvälisen suuren yhtiön kanssa toimiminen tuo myös oman haasteensa. Tämän kokoluokan toimijat ovat muutoksessa hitaita ja tätä kautta on riski kangistua kaavoihin. Ehdotusten muuttuminen päätöksiksi käy läpi Toyotan omat prosessit, mikä vie aikaa. Yhtenä syynä Toyotan hitaasti muuttuviin prosesseihin on kulttuurierot. Toyota toimii monien eri kulttuurien kanssa yhteistyössä ja heillä itselläänkin on vielä huomattavasti erilainen yrityskulttuuri kuin mitä Euroopassa. Muutosten osalta joudutaan siis tekemään toisinaan kompromisseja. Toyota kehittää Lean-prosessiajattelun pohjalta toimintojaan koko ajan, mutta muutokset näkyvät autojen valmistustavoissa, ei niinkään maahantuojan toimissa. Maahantuojan toimimisen hitaus selittyy myös sillä, että he joutuvat odottamaan päätöksiä usein ylemmiltä tahoilta, sillä heillä ei ole suoranaista päätäntävaltaa.

Opinnäytetyön julkaisun jälkeinen aika näyttää otetaanko näitä ehdotuksia käyttöön ja kuinka ne todellisuudessa tulevat vaikuttamaan asiakassuositusarvoon sekä tyytyväisyyskyselyjen tuloksiin.

LÄHTEET

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2013. Myy enemmän myy paremmin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Aapola, S. 2012. Tunnustettu asiantuntijuus – Thought Leadership. Jyväskylä: Docendo Oy.

Ahvenainen, P.; Gylling, J. & Leino, S. 2017: Viiden tähden asiakas kokemus. Kauppakamari.

Blomqvist, R.; Dahl, J.; Haeger, T. & Storbacka, K. 1999: Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Eger, L. & Micik, M. 2017: Customer-oriented communication in retail and net promoter score. Journal of retailing and consumer services, 142.

Eräsalo, U. 2011: Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Flink, K.; Kerttula, T.; Nordling, A. & Rautio, V. 2015: Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Halonen, O. 2001: Yhdessä ykköseksi. Saarijärvi: Talentum Media Oy.

Hannula, P.; Ingberg, P. & Virta, M. 2012: Palvelua, kiitos – Asiakaspalvelun saloja. Turenki: Cottonmark.

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006: Ratkaiseva yhteys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, M.; Kiiras, H.; Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2016: Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jaakkola, Orava & Varjonen 2009: Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Jarla, P. & Sarasvuo, J. 1998: Myynnin korkeajännitys. Juva: WS Bookwell OY.

Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000: Tervetuloa asiakas. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008: Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kilpinen, M. & Saarinen, T. 2016: Kaupan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015: Myynnin ammattilaisena. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koskinen, M. 2017: Autoala mullistuu asteittain. Ekonomi 2/2017, s. 36.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010: Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita Prisma Oy

Lahtinen & Isoviita 1999: Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojanen, M 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamiseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Provad 2017. Viitattu 12.12.2017 <https://www.provad.fi/>

Rissanen, Tapio 2006: Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannustyyhtiö Pohjantähti Po-
lestar Ltd.

Rope & Vesanen 2003: 100 keinoa hyödyntää internetiä. Juva: WS Bookwell Oy.

Surveymonkey 2017: Miksi NPS? Viitattu 22.11.2017 <https://fi.surveymonkey.com/>.

Tirkkonen, T. 2014: Palveluprosessi. Viitattu 4.10.2017 <https://terhotirkkonen.com/>

Turunen, T. 2013. Viitattu 13.12.2017 <https://tiinaturunen.wordpress.com/>

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Vaughan, P. 2013. How the net promoter score helps you benchmark customer loyalty. HubSpot.

Vuorio, P. 2011: Menesty myyjänä. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Vuorio, P. 2008: Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 0 - 10, kuinka hyvin väittämät pitävät paikkaansa:

	Ei lainkaan totta										Täysin totta										Ei mielipidettä				
Ennen käyntiäni sain vaivattomasti tarvitsemaani tietoa Toyotasta.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Liikkeessä minua kohdeltiin ystävällisesti ja asiantuntevasti.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Kaupankäynnin aikana automyyjä selvitti autoa koskevat tarpeeni ja antoi minulle asiaankuuluvaa tietoa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Koeajon aikana pääsin tutustumaan autoon itselleni sopivalla tavalla.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Automyyjä ei painostanut, vaan auttoi minua asiantuntevasti päätöksen teossa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Neuvottelu myyjän kanssa oli avointa ja asiakaslähtöistä.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Myyjän tekemä tarjous oli reilu ja selkeä.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Auton toimituksen aikana myyjä piti minut riittävän hyvin ajan tasalla.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Autoni luovutettiin minulle sovittuna aikana ja sovitussa kunnossa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Auton luovutustapahtuma täytti odotukseni.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
Auton luovutuksen jälkeen myyjä oli minuun yhteydessä varmistaakseen, että olin tyytyväinen ja sain vastaukset mahdollisiin epäselviin asioihin.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														

Kiitos, että haluat osallistua palvelua koskevaan kyselyymme. Seuraavat kysymykset koskevat viimeisintä ostotapahtumaa Toyota-liikkeessä Burrows

Muistele nyt tätä ostotapahtumaa. Sinulta kysyttäessä, kuinka todennäköisesti suosittelet Toyota-liikettä Burrows ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ei lainkaan todennäköistä											Erittäin todennäköistä

Ole hyvä ja kerro, miksi annoit juuri tämän arvosanan tälle ostotapahtumalle.

Myyjähaastattelut

1 Miten koet nykyisen palveluprosessimme?

2 Mitkä kohdat vaatisivat viilausta?

3 Kyselyiden mukaan suurimmat ongelmat ovat nettisivuissamme, koeajoissa ja jälkihoidossa

- Miten näet ongelmakohdat. Miten ja mihin suuntaan niitä voisi kehittää?

4 Miten NVP:tä saisi korotettua. Mitä muutoksia tämä vaatisi?

5 Mistä asiakas saa arvon autokaupassa sinun mielestäsi?

Muita kehitysehdotuksia?